



A Importância Dos Controlos Socioideológicos No Mercado De Trabalho E Para Os Sistemas De Controlo De Gestão

por

Pedro Pedrosa Alves Vieira Figueiredo

Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientador: Prof. Samuel Pereira

2016

Nota Biográfica

Pedro Vieira Figueiredo nasceu no Porto, Portugal em 1989. Frequentou o Colégio de Nossa Senhora do Rosário e realizou a sua ambição de se formar em Economia na faculdade de Economia do Porto. Ingressou posteriormente no Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Samuel Pereira, pela sua disponibilidade em orientar a minha tese. Foi a sua simpatia e dedicação ao ensino que me levaram a pedir-lhe, e estou muito grato por todo o apoio prestado. A sua disponibilidade foi absoluta, os seus conselhos sábios e as recomendações bibliográficas sempre relevantes.

Gostaria de agradecer a todo o estabelecimento de ensino que é a Faculdade de Economia do Porto, onde fiz todo o meu percurso académico, onde aprendi imenso e de onde tenho recordações maravilhosas.

Por ultimo gostaria de agradecer aos meus pais e irmão por serem a grande constante da minha vida e por me apoiarem sempre.

Abstract

This thesis focus on the importance of Organizational Culture for the success of the institutions, on it's definition and the way it manifests inside the firm. On the methodology section I stress the fact that a firm is a social reality, object of study by social scientists, making the perception that agents have of that reality fundamental for the comprehension of his actions. I describe the rationality underlying the various control systems and the way of approaching the most diverse number of stakeholders, highlighting communicational transparency. I used a practical case through interviews and officials' documents of Mota Engil with the intent of testing the theoretical concepts inside a success firm in Portugal.

Sumário

A tese foca-se na importância da Cultura Organizacional para o sucesso das instituições, na sua definição e o modo como se manifesta na empresa. Na secção metodológica realço a questão de que sendo uma empresa uma realidade social, alvo de estudo por cientistas sociais, a percepção que os agentes têm dessa realidade é fundamental para a compreensão das suas ações. Descrevo a racionalidade subjacente aos vários tipos de sistemas de controlo de gestão e o modo de abordar o mais diverso número de *stakeholders* realçando a importância da comunicação e transparência. Utilizei um caso prático através de entrevista e de documentos oficiais na Mota Engil com o intuito de testar os conceitos teóricos numa empresa de sucesso em Portugal.

Conteúdo

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 2 |
| Metodologia | 5 |
| Defesa dos conceitos propostos..... | 9 |
| Defesa do caso de estudo | 11 |
| Caso de estudo..... | 12 |
| SCG – a racionalidade na génese do modelo | 14 |
| Estratégia e medição de desempenho | 18 |
| Taxonomias e tipologias de controlos | 21 |
| Tipologias de controlos | 23 |
| Representação..... | 25 |
| Controlos socioideológicos | 28 |
| Cultura Organizacional | 28 |
| Controlos pessoais..... | 33 |
| Valores | 34 |
| Artefactos | 36 |
| Controlo clã..... | 38 |
| Conclusão | 41 |
| Bibliografia..... | 43 |
| Anexo I..... | 47 |
| Anexo II..... | 49 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----------|
| <i>Figura 1 - Três coordenadas essenciais para o sector logístico nomeadamente os transportes</i> | <i>25</i> |
| <i>Figura 2 - Árvore causa-efeito</i> | <i>26</i> |
| <i>Figura 3 - Representação de um Balanced Scorecard (BSC)</i> | <i>27</i> |
| <i>Figura 4 - Representação de um Performance Prism</i> | <i>27</i> |

Introdução

“Magia é criar algo a partir do nada (...) o nosso Universo que surgiu a partir de um único ponto num vácuo quântico; qualquer pensamento humano, ideia ou objeto de arte começou do nada, no silêncio das nossas mentes. Primeiro não existe nenhuma ideia, depois temos um vislumbre de uma ideia até que temos finalmente algo material. Todo o ato de criação é um acto de magia” – Alan Moore

O foco desta tese consiste em expor os mais recentes avanços na teoria dos controlos socioideológico, considerados nesta tese como um dos pilares da cultura organizacional. Procuro expor como, a par dos controlos técnicos, eles são os principais drivers do desempenho. Assim apresento os Sistemas de Controlo de Gestão como “pacotes de sistemas de controlo”, i.e, como um conjunto de controlos onde estes interagem de modo a alcançarem o seu objetivo: “direcionar” o comportamento dos funcionários para trabalharem no sentido de alcançar os objetivos propostos pela organização.

Torna-se importante definir conceitos para alguns dos termos expostos anteriormente, ainda que estes sejam aprofundados mais tarde. Assim podemos definir um Sistema de controlo de Gestão como um conjunto de controlos que se complementam e interagem de modo a criar um Sistema eficiente. Por controlos socioideológicos consideremos aqueles mais ligados á cultura organizacional sendo esta “o fenómeno dinâmico sempre presente e constantemente promulgado”, sendo “criado pelas interações com os outros “e pelo “comportamento de liderança” (Schein 2004). Os controlos socioideológicos consistem no conjunto de “estruturas, rotinas, regras e normas” que refletem essa cultura organizacional ao mesmo tempo que “orientam e condicionam o comportamento de uma sociedade” . Podem ser criados conscientemente pelo controller ou pela gestão de nível superior ou pode surgir espontaneamente¹.

De modo a expor de que modo os controlos socioideológicos fazem parte da realidade das empresas recorri ao estudo de caso da empresa Mota-Engil. Neste caso de estudo

¹ Para uma exposição mais completa deste conceito recomendo a sua interpretação por Friedrich Hayek(1899-1992)

irei expor de que modo a empresa se modernizou, através de uma reorientação estratégica, de modo a enfrentar a recessão no mercado.

A Cultura organizacional faz parte da “identidade cultural” da empresa e traduz o Conhecimento implícito das mesmas, sendo muito difícil de copiar por outras entidades. É este Conhecimento que tem alterado a estrutura do mercado de trabalho da maioria dos países desenvolvidos e constituído um entrave á convergência dos países mais atrasados com aqueles, bem como de empresas pioneiras com empresas seguidoras. Abre-se assim um campo para estratégia industrial e comercial por um lado e por outro para estratégias políticas e militares. O facto de a Cultura Organizacional ser de difícil imitação por parte de empresas concorrentes permite ás empresas aumentarem a sua quota de mercado caso esta se revele como fator diferenciador e criador de valor em relação ás restantes empresas do mercado. Este facto torna-se particularmente crucial em tempo de crise onde existe uma tendência generalizada de retração do volume de negócios nos mais diversos mercados.

Realço ainda a importância da comunicação que deve ser transversal a toda a organização e deve incluir todos os stakeholders. Surge a ideologia da “transparência comunicacional” que anda de mãos dadas com a comercialização do Conhecimento. Inclusivamente nas ultimas décadas surgiu um fenómeno sem precedentes na sua escala: a circulação de capital proporcionado pelas empresas multinacionais que muitas vezes ultrapassam o controlo dos Estados, fruto do desenvolvimento dos mercados financeiros.

Os sistemas de controlo tradicionais consistem nos indicadores financeiros, vulgarmente denominados de controlos sociotécnicos, e foram até aos anos oitenta os mais usados(Pereira 2013). Exemplos destes modelos são os sistemas de planeamento e de controlo orçamental. As limitações destes modelos são:

1. Sobrestimação do desempenho financeiro global negligenciando os aspetos não financeiros e qualitativos
2. Estão predominantemente orientados para o curto prazo
3. Falta-lhes a preocupação de ligação à estratégia

Assim estes indicadores podem criar os chamados “buracos negros” da contabilidade, i.e, sistemas contabilísticos onde existe (Lutka 2008):

- A ocorrência de destruição na organização
- Abundância de atividade não desejável ou ausência de atividade desejável
- Falta de consciência, por parte da Gestão, da(s) causa(s) dessa destruição

São necessários indicadores de monitorização mais abrangentes que corrigem as três falhas apontadas para os tradicionais:

- Cobrindo diferentes áreas da organização e refletindo os diferentes interesses envolvidos
- Considerando quer o curto, quer o médio e longo prazos
- Estabelecendo relação com a estratégia

Vou expor ao longo da tese as razões pelas quais os controlos socioideológicos são precisamente estes controlos mais abrangentes. No capítulo 2 abordarei questões metodológicas. No capítulo 3 exponho os resultados do caso de estudo. No capítulo 4 procurarei dar uma definição mais extensiva de Sistemas de Controlo de Gestão e abordar os métodos pelos quais os controlos socioideológicos serão incorporados. No capítulo 5 abordarei a literatura e os modelos existentes que abordam os controlos socioideológico.

Metodologia

“O "mundo real" é, em grande medida, construído de forma inconsciente através dos hábitos de linguagem do grupo. Nunca duas línguas são suficientemente semelhantes para representar a mesma realidade social. Diferentes sociedades vivem em mundos distintos, e não apenas nos mesmos mundos com diferentes rótulos anexados” - (Sapir 1929)

Nesta secção explicitarei as minhas crenças em relação ao processo de investigação científica e o modo como esse sistema de crenças influenciou o meu processo de pesquisa e escrita.

Começamos por abordar questões ontológicas, i.e., questões como “o que é que pode ser conhecido” e “qual a natureza da realidade”(Guba and Lincoln 1989).

Acredito que o mundo natural existe independentemente de qualquer mente tomar consciência dessa existência. Citando Crotty, 1998 a partir da tese de doutoramento de (Costa 2014): “uma árvore numa floresta é uma árvore independentemente de alguém ter consciência da sua existência”. Acredito então que o mundo existe fora da mente ainda que a nossa visão do mundo seja filtrada pela nossa percepção.

Esta última consideração é extremamente relevante quanto nos dedicamos a analisar o mundo humano/ social na medida que a realidade humana é interpretada (e inclusivamente vista) de modo diferente de indivíduo para indivíduo. Surge aqui o conceito de construção social que consiste numa epistemologia que examina o modo como os seres humanos desenvolvem interpretações conjuntas da realidade assentes em dois postulados:

1. seres humanos criam um modelo do mundo social através da racionalização;
2. a linguagem é o sistema essencial através do qual os indivíduos constroem essa realidade.

A ideia que a realidade é socialmente construída é geralmente aceite e tem já um registo histórico bastante extenso no tempo como podemos verificar na citação do linguista Edward Sapir que abre este capítulo.

Estas considerações são cruciais para entendermos os processos narrativos dentro das organizações sendo que empresas de sucesso produzem os seus business models através de um extenso processo iterativo de dialogo e ação. Processo esse que resulta do dialogo entre “mercados e cultura” bem como das “forças institucionais ou redes, relacionamentos e aprendizagem pessoal”(Downing 2005). Esta ultima citação foca o efeito transversal da cultura organizacional na medida que se inicia no macro, a nível da relação entre empresas (“forças institucionais ou redes”) e acaba no trabalhador individual (“aprendizagem pessoal”), ou seja, a nível micro. Idealmente a relação seria reciproca e não top down, na medida que o trabalhador individual poderia ser um facto de renovação cultural no meio de trabalho. Em Portugal, seria bastante positivo esta mentalidade uma vez que é um país onde culturalmente existe forte tensão entre empregados e a entidade empregadora.

Em termos de design a minha tese teve como base de investigação uma estrutura para elaboração de um SCG: a de (Ferreira and Otley 2009) que consiste em responder a um conjunto de doze questões e através das respostas elaborar o design e natureza do SCG. As primeiras oito dizem respeito a questões internas á organização enquanto as ultimas quatro dizem respeito ao contexto externo. As doze questões encontram-se no anexo I.

Optei pela estrutura de F&O, por ser considerada state-of-the-art e porque corresponde ao meu objetivo para esta tese: não abordar problemas e casos específicos, mas sim criar um modelo universal que o leitor sinta que pode aplicar a varias problemáticas, i.e, criar um “Jack of all trades” que não se torne um “master of none”. Pretendo uma versão holística de CG, que combata as dificuldades resultantes da compartimentação que nascem das investigações puramente empíricas (Chenhall 2003) e da tendência recente da investigação em focar-se em aspetos muito específicos dos sistemas de CG em detrimento de uma analise mais abrangente e integrada (Dent 1990); (Malmi 2008). Concordo com (Abernethy and Brownell 1997), quando dizem que “a nossa compreensão dos SCG permanecerá fragmentada enquanto a investigação empírica continuar a ignorar a interdependência entre diferentes mecanismos a operar ao mesmo

tempo na organização”. Aliás já (Otley 1980) refere que “o CG e os SCG implementados numa organização não operam isolados, mas funcionam como pacotes de controlos”. São estas as limitações que procurei evitar ao adotar uma estrutura abrangente e dinâmica como é o caso da de F&O.

Outra vantagem é o fato de ser mais fácil implementar as problemáticas de outras estruturas relevantes na de F&O do que o contrario. A título ilustrativo analisemos o modelo da estrutura dos níveis de controlo, “LOC” de (Simons 1995). Simons defende que os modelos tradicionais apenas têm um nível a que designa de “sistemas de controlo de diagnóstico” e que consistem nas ferramentas usadas pelas organizações para monitorizar e ajustar a performance das operações de que são exemplos os business plans, os orçamentos e o método de custeio ABC. Na sua estrutura Simons acrescenta três níveis:

1. Sistemas de crenças (que comunicam os valores core através das mission statements, credos e visions statements) que são no seu núcleo manifestações dos paradigmas culturais que a empresa procura impor;
2. Sistemas de fronteira que asseguram que as estratégias realizadas caem dentro de parâmetros aceitáveis de atividade. São formas negativas de controlo que impedem os indivíduos de executar certos tipos de ações através de restrições físicas e administrativas;
3. Sistemas de controlo interativo que fornecem feedback estratégico e os veículos para atualizar e redirecionar a estratégia no sentido de ir em encontro com as necessidades do mercado e de responder às ações da concorrência.

Termino esta secção com um exemplo ilustrativo das diferenças metodológicas que devem estar presentes num estudo de ciências sociais (como é o caso deste estudo, numa área específica da gestão) e um estudo numa área de ciências naturais (a física): a Teoria-M. Esta teoria conclui, por derivação matemática², que a realidade tem onze dimensões. Para um físico tal conclusão não tem de ter em consideração a perceção que os indivíduos têm dessas dimensões. Já um cientista social tem de ter em consideração

² por unificação das cinco diferentes Teorias das cordas, da Super-simetria e a Super-gravidade

que, no dia-a-dia, os indivíduos apenas percebem quatro dimensões pelo que o seu comportamento é maioritariamente influenciado por esta percepção.

Assim nesta tese procuramos não só analisar o “fenómeno permanente” que é a cultura organizacional, mas o seu impacto sobre os colaboradores da empresa, bem como o melhor modo de criar a congruência necessária entre os valores individuais e os corporativos. Em termos estatísticos procurarei validar a hipótese de que os controlos socioideológicos são cruciais para o sucesso da atividade das empresas. A par da exploração da literatura existente sobre a matéria analisarei o caso da Mota Engil referido no capítulo introdutório.

Dada a ambiguidade inerente à análise destes fenómenos e à existência de um certo preconceito em relação aos casos de estudos vistos “como se tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes” (Yin 2011), dedicarei o restante capítulo de “metodologia” em defesa dos processos de investigação adotados na presente tese.

Defesa dos conceitos propostos

Começamos por analisar a ambiguidade inerente aos conceitos avançados por esta tese. É legítimo argumentar que os indicadores financeiros são mais objetivos do que os indicadores socioideológicos pelo que é importante analisar a credibilidade destes últimos em relação àqueles. No entanto a objetividade que os indicadores financeiros gozam está em última análise dependente do rigor da Contabilidade Financeira da empresa. Se a Contabilidade Financeira tiver propositadamente manipulada ou tiver erros derivados de falta de conhecimento ou lapsos, os indicadores financeiros não darão uma imagem real do desempenho da empresa e a avaliação da estratégia que for feita a partir destes será consequentemente enviesada.

O rigor de que gozam os indicadores financeiros assenta no rigor da Contabilidade Financeira. Esta assenta em normas e leis internacionalmente estipuladas que são adaptadas a Portugal pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC) de que resultam o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), a Normalização Contabilística para Microentidades (NCM) e o Sistema de Normalização Contabilística Público (SNCP). Esta entidade tem origem no Decreto-Lei n.º 134/2012 de 29 de Junho do Ministério das Finanças (Finanças 2012), onde é estipulada a sua natureza jurídica (art. 2 do Cap. I) e missão (art.3 do Cap. I). Fruto de todo este processo a Contabilidade Financeira goza de uma elevada credibilidade.

Uma vez que os SCG não são uma exigência legal, o seu desenho, implementação e manutenção estão unicamente dependentes do rigor e importância que lhe são conferidos pelas empresas. Isto leva a que a informação recolhida a partir destes não goze do mesmo respeito por parte da sociedade do que a informação contante nos mapas da contabilidade financeira: o balanço, a demonstração das alterações de capital próprio, as demonstrações dos resultados (por natureza e funções) e as demonstrações de fluxos de caixa (Borges, Rodrigues et al. 2007). Cada um destes mapas tem um objetivo associado: o balanço permite conhecer a situação patrimonial; a demonstração de resultados, saber se a empresa dá lucro ou prejuízo; e a demonstração de fluxos de caixa, saber como o dinheiro entrou e onde se gastou.

No entanto o facto de não serem uma exigência legal não implica que os SCG não possam ser executados com o mesmo profissionalismo e consequentemente fornecerem informação crucial para a gestão e avaliação de desempenho da empresa. Não existe, portanto, um impeditivo para a Contabilidade de gestão ser tão ou mais útil para a empresa do que a Contabilidade Financeira. Se for construída com esta mentalidade e rigor os indicadores socioideológicos obtidos a partir dos SCG podem ter a precisão/quantificação, objetividade e rigor necessários para tornar um estudo como o proposto nesta tese válido e útil.

Defesa do caso de estudo

O caso de estudo desta tese foi concebido e executado com vista a obter um caso descritivo e explanatório (Yin 2011). Descritivo na medida que procurei obter informação acerca da estratégia e do controlo existentes na Mota Engil com o intuito de dar um exemplo pratico das temáticas abordadas na tese. Explanatório porque procuro a partir de um caso real, dar explicações e estabelecer relações causais entre os processos dos Recursos Humanos (RH) que visam o controlo dos trabalhadores e a sua sinergia com a Cultura Empresarial. Reside neste ultimo aspeto a principal utilidade deste caso pratico.

Uma das criticas apontadas aos estudos de casos em comparação com estudos estatísticos é o facto de estes últimos serem mais “generalizáveis além do estudo de caso imediato”, ou seja, é difícil a partir de um caso específico chegar a uma teoria universalmente aplicável (Yin 2011). No entanto, Yin considera que a diferença entre os dois estilos de estudos consiste no facto de que enquanto os estudos estatísticos baseiam-se em generalizações estatísticas, os casos de estudo baseiam-se em generalizações analíticas. Isto é, nos estudos estatísticos o investigador generaliza, a partir da amostra que obteve dos dados levantados, uma determinada teoria ou resultado. No estudo de caso o investigador generaliza, a partir dos resultados obtidos, uma teoria mais abrangente ou um resultado. Ambos os processos têm inerente a si um processo de generalização. Aliás é precisamente do processo de generalização que nasce a ciência, quer seja ciência a partir de experiencias num laboratório ou no “mundo real”. Simplesmente trata-se de utilizar o processo de pesquisa mais indicado ao objeto de estudo escolhido pelo analista.

Caso de estudo

Tendo nos debruçado sobre as considerações metodológicas do caso de estudo elaborado nesta tese, procederei a uma descrição do sector e da reorientação estratégica da empresa. A recolha de dados para o caso de estudo foi feita através de dois processos paralelos: recolha de dados institucionais (oficiais e por terceiros) e através de uma entrevista. O guião da entrevista encontra-se no Anexo II.

O principal mercado da Mota-Engil, o sector da construção foi um dos mais prejudicados com a atual crise como publicado no seguinte extrato do Jornal de Negócios de 21 Agosto 2015 por Maria João Babo: “Nos últimos cinco anos, sem obras, nem crédito bancário, e muito endividadas, muitas foram as empresas [do setor da construção e do imobiliário] que desapareceram, entraram em insolvência e foram obrigadas a reestruturar-se e a procurar soluções para continuar respirar à tona.(...) Nos últimos cinco anos foram 37 mil as empresas do sector que desapareceram em Portugal”, começa por dizer o diário, frisando que a Mota-Engil e Teixeira Duarte “são hoje, como já eram em 2009, as maiores construtoras portuguesas” tendo sobrevivido segundo o jornal, pela “sua dimensão, estratégia de internacionalização e de diversificação de áreas de negócio no momento certo”(Babo 2015). O mesmo jornal refere que no caso da Soares da Costa a elevada dívida em relação ao "cash flow" gerado criou na empresa as necessidades de capital que levaram a empresa “então liderada por Manuel Fino (...) a encontrar um parceiro, o empresário angolano António Mosquito, que em 2014 passou a deter a maioria do capital” através da GAM Holdings, detida por este. O importante a referir é que, com a exceção da dimensão da empresa que depende fortemente de fatores financeiros, quer a estratégia de internacionalização quer a diversificação de áreas de negócio são parâmetros que dependem principalmente da Cultura Organizacional pelo que podemos atribuir o sucesso destas empresas a fatores ligados aos controlos socioideológicos.

A Mota Engil passou por um período onde o objeto de exploração core atravessou uma forte recessão o que colocou a empresa numa situação precária. Foi a implementação de uma nova estratégia aplicada a todo o grupo e a sua aplicação a todos os funcionários da empresa que permitiu a expansão da empresa para novos mercados. Neste caso procuro

demonstrar a importância que a Cultura Empresarial teve para a adaptação desta empresa a um ambiente adverso no mesmo período de tempo em que empresas concorrentes fracassaram. Neste aspeto o caso de estudo foi muito positivo pois encontrei muita evidência que confirmaram a teoria de que foram os fatores culturais que garantiram a modernização da empresa para uma nova realidade do setor.

Se o objetivo do caso de estudo tivesse sido a de testar a hipótese central desta tese penso que a informação recolhida seria mais que suficiente para validar essa hipótese. Tanto na entrevista que conduzi como na leitura dos documentos oficiais da empresa, obti o feedback de que a estratégia e a Cultura Organizacional que se estruturou em torno daquela são considerados como os drivers do sucesso atual da empresa. Isto é muito relevante pois demonstra de o sucesso da empresa não depende apenas do domínio do negócio core mas também da Cultura da empresa. Só este aspeto, parece explicar, como empresas no mesmo sector sobrevivem a “terramotos” enquanto outras são forçadas a constituir um Processo Especial de Revitalização(PER) ou inclusivamente a abrir falência.

Em 2008 a empresa iniciou um processo de reestruturação através daquilo que denominou como o “Plano Estratégico Ambição 2013” onde o valor core que iria fundamentar o futuro do grupo passariam pela “descentralização e a visão estratégica da internacionalização, implementada gradualmente” (Parreira 2015). Aqui podemos ver aquilo que foi referido anteriormente: a Cultura Organizacional pode ser criada conscientemente, neste caso pelo CEO da Mota Engil Dr. Jorge Coelho, mas a sua implementação não é automática na medida que, mais do que imposta ela tem de ser assimilada pelos trabalhadores, de forma a maximizar os resultados positivos da mesma.

Os restantes resultados da reorientação estratégica serão discutidos em momento oportuno ao longo da tese.

SCG – a racionalidade na génese do modelo

“A descrição da realidade consiste em desmontar e montar: de dividir o todo em partes e estas em subespécies, dividir a complexidade em componentes, estabelecer distinções, compor o todo a partir de subclasses, fazer conexões. Tal composição ou decomposição é normalmente efectuado pela aplicação de designações: nomes, predicados, gestos, imagens etc.”- (Goodman 1983)

(Rendeiro 2014)a partir de Figueiredo, M., Macedo-Soares, T., Saul, L. (2005), definem SCG “como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para recolher, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para os seus utilizadores, que podem ser de diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações obtidas, os utilizadores podem avaliar o desempenho dos colaboradores, das atividades, dos processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho”.

Mais sucintamente, o objetivo de um SCG é, através de controlos, dar uma forma á estrutura e ao funcionamento das organizações que direcione a empresa para alcançar os seus objetivos do modo mais satisfatório possível. Esta forma será fruto do “processo de racionalização” [(Hasslebladh and Kallinikos 2000), a partir de (Broadbent and Laughlin 2009)] adotado pelo controller e da interação e aceitação dos controlos impostos pelo SCG. (Broadbent and Laughlin 2009), com base no trabalho do revolucionário sociólogo Max Weber relativo á sua teoria de ação social, desenvolveram uma conceptualização de diferentes tipos de racionalidade, que denominaram de “paradigma da racionalidade”, que influenciam as respostas dadas ás questões. O paradigma pode ter como génese uma racionalidade instrumental ou comunicativa tendo estas uma estrutura implícita que define o design do SCG como sendo transacional ou relacional, respetivamente.

“O “paradigma da racionalidade” dá forma á estrutura e funcionamento das organizações” (Hasslebladh and Kallinikos 2000) o que consiste precisamente na intenção de qualquer SCG ao definir os fins e especificar os meios das ações organizativas e atividades (Broadbent and Laughlin 2009). Estes autores argumentam

que o tipo de racionalidade adotada na resposta às questões vai influenciar o conteúdo das mesmas sendo que determinará a filosofia subjacente ao SCG.

Um aspeto da racionalidade de Max Weber e da consciência abordada por vários filósofos analisados nesta tese é a sua intencionalidade. A intencionalidade realça a propriedade do fenómeno mental: ser necessariamente dirigido para um objeto, real ou imaginário. Assim” todo o fenómeno mental inclui algo em si como objeto, embora nem todos o façam da mesma maneira. Na representação algo é representado, no juízo algo é afirmado ou negado, no amor amado, no ódio odiado, no desejo desejado, e assim por diante (Brentano, 1874 (1º ed))”.

No caso de um modelo de CG a intencionalidade encontra-se relacionada com a “tentativa de definir e alcançar o estado final ao mesmo tempo que se clarificam os meios para alcançar estes fins”(Broadbent and Laughlin 2009). Iremos agora caracterizar os dois tipos de racionalidade que podem estar subjacentes á criação de um SCG robusto segundo estes dois autores: a racionalidade instrumental e a racionalidade comunicacional.

Segundo Weber a racionalidade instrumental pode ser definida em termos de “cálculos relativos a fins, e tal ação pode ser social na medida que envolve relações sociais onde a “ação de cada agente tem em consideração a ação de outros”(Weber 1978). A “ação é racionalmente instrumental quando os fins, os meios e os resultados secundários são todos tido em consideração e ponderados. Isto envolve considerações racionais de alternativas para o fim, das relações entre o fim e as consequências secundárias e finalmente a importância relativa de diferentes fins possíveis”(Weber 1978).

Estamos a falar numa vertente económica tendo em consideração o princípio de utilidade marginal, custos de oportunidade e preços bem como as relações de interdependência entre estas grandezas. Podemos ver esta interdependência no seguinte extrato da obra de Weber: “Tendo em consideração o ponto de vista económico, questões “técnicas” envolvem sempre a consideração de “custos”. Esta questão é de importância crítica para finalidades económicas e neste contexto toma sempre a forma de perguntar qual seria o efeito de satisfazer outras necessidades se estes meios em particular não fossem usados para a satisfação de uma necessidade em particular. As

“outras necessidades” podem ser qualitativamente necessidades diferentes presentes ou qualitativamente idênticas necessidades futuras”(Weber 1978).

Em contraste com a racionalidade instrumental temos a racionalidade comunicacional onde o SCG é criado fruto da comunicação entre colaboradores. Esta racionalidade assenta na crença de que a legitimidade dos objetivos do SCG assentam no consentimento entre as pessoas visadas. Este entendimento mútuo é alcançado pela “força unificadora da fala”, a qual permite uma “intersubjetivamente partilhada”(Habermas 2004).

Habermas diz ainda que é através da racionalidade comunicacional que “todos podem se referir a um único e mesmo mundo objetivo” (Habermas 2004). Pessoalmente não creio que o facto de os objetivos, recompensas e valores serem comunicados e até elaborados em conjunto implique que todos os trabalhadores da empresa vejam a mesma realidade objetivamente, mas o que importa realçar aqui é que a motivação e dedicação (bem como a diminuição de comportamentos adversos) serem maiores caso o CG seja “partilhado” por todos, i.e, fruto de dialogo de input de toda a organização. Basicamente o que se discute aqui entre é se os sistemas de CG devem ser impostos hierarquicamente no estilo top down ou se devem ser incorporadas as opiniões e feedback de toda a empresa.

Na próxima secção da tese abordaremos a importância da comunicação para o sucesso da empresa.

Comunicação

Mais do que em outras áreas do conhecimento, a eficácia da implementação de um sistema de CG depende da aceitação por partes de todos os stakeholders envolvidos na organização, com particular destaque para os funcionários que serão alvo de avaliação. Nesse sentido um SCG é como um fármaco na medida que não se pode ter em consideração apenas a composição química do produto, mas a sua interação com o organismo do indivíduo.

Uma adequada identificação e hierarquização dos interesses envolvidos (stakeholders) é um excelente ponto de partida para a conceção de um modelo de performance. Uma vez feita esta identificação e hierarquização é preciso apurar o que eles necessitam, sendo que os processos da organização devem ser desenhados de forma a entregar valor a estes stakeholders sendo que alguns modelos mais sofisticados de CG como o Performance Prism (Neely, Adams et al. 2002) estabelecem que esta relação deve ser recíproca na medida que os stakeholders também devem fornecer valor à empresa.

O seu desenho deve ter em consideração os constrangimentos à sua execução ao nível das capacidades necessárias para administrar e operar esses processos. (Neely, Adams et al. 2002) justificam que são vários os motivos pelos quais as organizações deverão ter atenção às necessidades dos stakeholders:

1. É um perigo para as organizações que eles se recusem a cooperar com estas pelo facto de as mesmas não terem dado resposta às suas vontades e desejos;
2. As organizações possuem responsabilidades de carácter legal, moral e ético para com os seus stakeholders;
3. Vivemos na era da informação onde os media e grupos de pressão têm cada vez mais influência na reputação das organizações e como tal é importante protegerem a sua reputação.

Neste terceiro ponto podemos pensar por exemplo nos candidatos políticos que se apresentam às populações votantes como “pessoas de confiança”. Esse político tem de

se assegurar de que não apareçam escândalos ou especulações que denigrem essa imagem. No caso de aparecerem factos que provoquem danos deve tentar esclarecer a situação e não optar por ameaçar os jornalistas uma vez que, hoje mais que noutras eras, a comunicação social está muito massificada.

Estratégia e medição de desempenho

(Dixit 2014) escreve que não existe uma definição completamente satisfatória de estratégia, e que pessoas de diferentes backgrounds têm visões diferentes do fenómeno. Assim ele defende que um economista ou teórico de jogos poderá dar as seguintes definições: “A complete contingent plan of action,” ou “A function that maps information sets to actions”. Uma das definições curtas de estratégia de Sir. Freedman é “the art of creating power” (p. xi) que tem a “vantagem de permitir a medição do impacto da estratégia ser medido pela diferença entre o outcome antecipado e o outcome alcançado pela “ação”. Existem 2 problemas com esta abordagem:

1. Esta fórmula implica que conseguimos atribuir um valor exato á utilidade que desejávamos obter com o output. Isto é fácil se tivermos a falar de grandezas nominais (geralmente indicadores financeiros como por ex. resultado financeiro, preço, custo ou até a utilização de sistemas de custeio como ABC ou time-driven ABC) mas levanta problemas quando falamos em grandezas qualitativas (ex. grau de satisfação de cliente, felicidade).
2. Como o resultado de uma estratégia não depende apenas da ação do trabalhador, temos de reduzir o “ruído” do modelo, i.e. separar o resultado que depende da ação daquele que depende de fatores externos e fazer a distinção entre fatores controláveis e não controláveis. Por exemplo numa campanha militar consideramos a priori que o estrategista é responsável pela qualidade dos flanqueamentos, da disposição geográfica, da avaliação dos terrenos, da logística, da qualidade técnica dos seus soldados etc. mas não pode controlar as condições meteorológicas em que decorrerá o combate.

(Kaplan & David, 2008) defendem que a implementação de uma estratégia é um processo continuo que não deve ser sistematicamente interrompido pelos problemas que aparecem no decorrer quotidiano de uma empresa que denominam por um constante

“apagar de fogos”. Uma estratégia pode ser interpretada como o método pela qual tornamos as nossas ideias e visão em realidade. Na frase famosa de (Kaplan and Norton 1990) podemos definir este processo como “traduzir estratégia em ação”.

O sucesso do programa “Plano Estratégico Ambição 2013” da Mota Engil é um exemplo do “processo contínuo” que tornou um plano cuja conceção inicial surgiu em 2008, desse resultado durante anos e cujas linhas orientadoras guiam atualmente a empresa, tendo esta em execução o novo plano estratégico “Ambição 2.0”. Os resultados referidos anteriormente são visíveis através da análise “Year over year” (YOY) que a Mota-Engil publica nos seus quarter results.

(Kaplan and Norton 2000) observaram que as ligações entre estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo não são lineares nem fáceis de delinear e que o facto de as organizações possuírem um bom planeamento estratégico não garante por si só que as ações que visam implementá-lo ocorrerão como desejado. Daí os sucessos desta estratégia da Mota-Engil ao apostar em várias geografias de modo a garantir que a empresa consegue manter um Backlog sustentável de encomendas. No Plano “Ambição 2.0” um dos quatro principais desafios é “Aprofundamento da internacionalização suportada no novo modelo organizacional”. Esta expansão permite que recessões em determinados mercados sejam compensados por expansões noutros ao mesmo tempo que a entrada em novos sectores permite evitar crises globais no sector da construção, algo visível noutro dos quatro principais desafios: “Consolidação das áreas de negócio “não construção” em cada região, na lógica da diversificação”.

Para (Neely, Adams et al. 2002) as medidas de desempenho são feitas para auxiliar os gestores a verificarem se os seus objetivos foram alcançados ou não, enquanto a estratégia representa o caminho escolhido para se chegar ao destino desejado.

No caso da Mota Engil existem mapas com objetivos, que por sua vez são divididos em cascatas de cuja avaliação da performance resulta a atribuição de prémios. Existem mapas para toda a escala do grupo, i.e, desde as diferentes empresas do grupo até ao nível pessoal. Ainda que não discutidos os valores foi-me descrito o processo de que resultam estes prémios e que passo a descrever devido à sua utilidade ilustrativa de um sistema eficiente de avaliação de desempenho. Cria-se um “bolo” com os resultados

positivos do grupo. Este bolo é numa primeira etapa alocado pelas diferentes empresas do grupo. Esta alocação é supervisionada pelo Conselho de Administração. Uma vez feita esta primeira alocação, os prémios são divididos pelos diferentes departamentos sendo que a terceira e ultima alocação dá-se aos trabalhadores dessas divisões. Todas as alocações têm com base os resultados previstos nos mapas e os efetivamente obtidos.

O processo de medição do desempenho tem como base e suporte a estratégia da empresa, pois a seleção das medidas de desempenho, assim como os objetivos associados a elas, é usualmente vista como concebidas a partir das suas estratégias (Lohman 2004). Existe assim uma forte correlação entre o uso das medidas de desempenho, os objetivos e a estratégia organizacional. Estas medidas são essenciais para planear e controlar ciclos estratégicos (Neely 1997). O uso de algumas medidas permite avaliar a estratégia, e sem elas os decisores não podem estar certos se os seus objetivos foram alcançados (Goold and Quinn 1990).

Taxonomias e tipologias de controlos

“O termo “jogo de linguagem” serve para tornar obvio o facto que o “falar” uma linguagem é parte de uma atividade ou forma de vida!” – Wittgenstein

A noção de “jogos de linguagem”, elaborada por(Wittgenstein 1953 (org.)), autor de renome por suas teses em lógica e linguagem, tem vários significados relacionados. Pode, por exemplo, referir-se aos modelos primitivos de linguagem que Wittgenstein constrói para estudar; às práticas de linguagem que permitem às crianças aprender a comunicar ou à totalidade de uma língua como o Alemão ou Inglês.

Estas diferentes escalas aplicam-se a um SCG. Quando nos deparamos com um SCG, este atribui designações aos indicadores. O mais comum é ser um número reduzido de palavras que permita a rápida identificação do objeto. Associado a esta designação existe um raciocínio e/ou cálculo. Esta racionalidade aplica-se aos indicadores financeiros como o ROA ou o ROE. A designação deve indicar aquilo que pretendo avaliar ainda que deva ser esclarecido, na mesma, o calculo. Por ex. o ROA pode ser calculado por $\text{Earning power} = \text{EBIT} / \text{Activo}$ ou como resultado liquido/ Activo (Brandão 2012). Na maior parte das empresas, diferentes agentes terão uma diferente interpretação do indicador variando também consoante a hierarquia dos funcionários: “critica-se e recusa-se a ideia de que existe uma Lógica única, absolutamente rigorosa” (Melo 1991).

Assim compreender a linguagem de um SCG tem de ser muito mais do que compreender designações, calculo e objetivos de indicadores devendo ter em consideração a perceção que criam nos agentes abrangidos. Se questionarmos como os termos de controlo são criados e aplicados, vamos começar a ver certas estruturas e mitos na cultura empresarial que nos aprisionam em imagens enganosas de processos de linguagem e comunicação.

Ver através destas imagens irá permitir-nos ver a psicologia humana com olhos frescos, e perceber a dinâmica por detrás da interpretação dada pelos diferentes agentes. Como

defende (Chenhall 2003) “as varias taxonomias guiam a pesquisa sobre como aspetos particulares de SCG são consistentes com o controlo “cultura” de uma organização”.

O interesse em discutir as questões de linguagem e vinculo social numa tese em CG surge do facto de ela influenciar a vida da empresa no seu dia-a-dia. Trabalhadores que se revejam nos “jogos” que se praticam na empresa serão mais motivados a alinhar os seus objetivos com os da empresa e de verem os objetivos estratégicos da mesma como sendo seus.

No caso da Mota-Engil, fruto da decadência do mercado nacional, a empresa foi forçada a um processo de reestruturação interna violento que levou a um elevado numero de despedimentos e á reorientação estratégica já discutida. A nível de cultura organizacional criou-se o incentivo para a mobilidade. Sempre que existe necessidade de trabalhadores fora de Portugal a empresa divulga essas vagas dentro da empresa. Com exceção de casos muitos particulares onde é preciso um funcionário específico (devido á sua função ou know-how particular) os funcionários preenchem essas vagas conforme os seus objetivos pessoais e profissionais. Uma informação relevante que me passaram na entrevista é que esta mobilidade não é imposta aos trabalhadores, i.e, a empresa tem em consideração a realidade individual dos funcionários. No entanto ambos os entrevistados realçaram que, de facto, esta “motivação da pessoa para a mobilidade” é muito valorizada. Aliás integradas no seu Plano Estratégico Ambição 2.0 e “em total alinhamento com as linhas de desenvolvimento delineadas para o negócio” uma das sete prioridades estratégicas para a gestão do Capital Humano é “promover a mobilidade e rotação de quadros”.

Trabalhadores “alinhados” com a visão da empresa certamente tratarão melhor os restantes stakeholders, serão mais produtivos, respeitarão melhor a separação entre vida pessoal e empresarial, estarão mais disponíveis a dar horas extras sem tal ser refletido no seu pacote salarial etc.

Tipologias de controlos

Abordada a importância da taxonomia, vamos agora analisar as diferentes tipologias de controlos. Um indicador de controlo pode ser, grosso modo, agrupado em três categorias: de resultados, pessoais e culturais ou de ações (Pereira 2013).

Controlos de resultados influenciam a ação pois criam nos empregados a necessidade de atuar no sentido de terem em mente as consequências dos seus atos e o modo como eles estão relacionados com os objetivos da empresa. Têm a particularidade de não ditarem as ações que devem ser tomadas, mas deixarem à discrição dos empregados a tomada de decisões que produzirão os resultados pretendidos. Entende-se que são os controlos ideais para criar meritocracias e para incentivar os trabalhadores a descobrir e desenvolver os seus talentos ao mesmo tempo que os incentiva a empregarem-se onde conseguirem atingir melhores resultados.

Geralmente existem sistemas de recompensas associados a estes controlos como por ex. o bônus que é dado à equipa de uma loja da Zara por atingir determinados objetivos diários. Este último exemplo realça a importância da equipa tendo como vantagem realçar o valor da colaboração ao mesmo tempo que tem a desvantagem de impossibilitar, em casos de discrepâncias de performance individuais, os melhores de sobressaírem e beneficiar os piores sendo um exemplo da clássica regra da microeconomia do free rider, na medida que beneficia a equipa como um todo, mas pode beneficiar os trabalhadores menos dedicados à custa dos mais produtivos. Todas as decisões devem ter em mente o efeito trade off, i.e., o que se perde quando se opta por determinada política em vez de nos focarmos unicamente no efeito positivo da mesma.

No caso das empresas de apoio aos clientes dos serviços de telecomunicações é comum os subgerentes agruparem os melhores telefonistas com os piores, especialmente quando existe falta de empatia para com estes, de modo a que sejam penalizados e não recebam os bônus inerentes ao desempenho. Isto é muito significativo pois um bom telefonista consegue duplicar o seu salário com os bônus.

Ao contrario dos controlos de resultados os controlos de ações visam controlar as próprias ações sendo por isso os controlos mais diretos. Existem três formas de controlo de ações (Van der Stede 2003 (1º ed.)):

1. Restrição de ações: consistem em restrições físicas (ex acesso às palavras-chaves ou a partes da empresa) ou administrativas (ex proibição de efetuar certas atividades como pagamentos ou receber dinheiro)
2. Revisão dos planos de ação: consistem na análise e eventual revisão dos planos de ação que os indivíduos se propõem executar (ex. planeamento das atividades e elaboração do orçamento para um dado exercício).
3. Responsabilização pelas ações executadas envolve as seguintes fases “(i) definir que ações/ procedimentos (não) são aceites (ii) comunicar essas ações/ procedimentos aos funcionários, (iii) observar as ações executadas e (iv) recompensar/punir em função dos desvios entre (ii) e (iii)” (Pereira 2013).

Por ultimo, os controlos pessoais e culturais. Estes controlos representam os controlos socioideológicos que abordaremos no capítulo 4 pelo que deixaremos a sua análise para esse capítulo.

Representação

Uma estratégia pode ter vários tipos de representações físicas como um mapa, uma topologia plana ou espacial. Geralmente existem um conjunto de planos individuais no seio da empresa que refletem a estratégia e visam melhorar o desempenho das respetivas áreas. Estas por sua vez também têm representações visuais como por exemplo os Esquemas 1 e 2. No esquema 1 representa-se um hipotético teste estatístico onde se procura encontrar um ponto ótimo entre três dimensões. Ao longo da tese fiz referencia a planos estratégicos da Mota Engil e a vários mapas de apoio á gestão que ilustrarão representações aplicadas no seio da empresa.

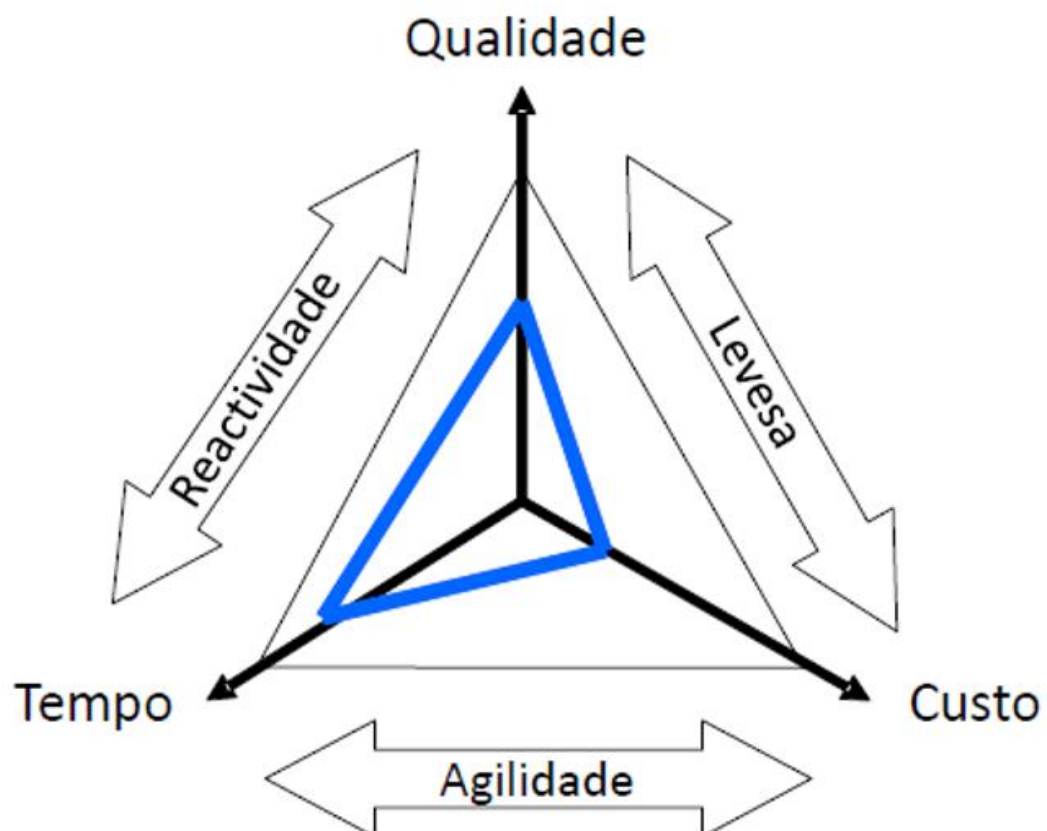


Figura 1 - Três coordenadas essenciais para o sector logístico nomeadamente os transportes

(Dixit, 1991 (1º ed)) defende que uma representação eficaz de um plano estratégico são as árvores de decisão. Estas são usadas com o intuito de antecipar um resultado ou de estabelecer as ações ótimas de modo a atingir o melhor output possível, avaliar probabilidades, apurar as devidas medidas entre outras atividades praticas. Também podem ser usadas para descrever relações de causa-efeito (Esquema 2).

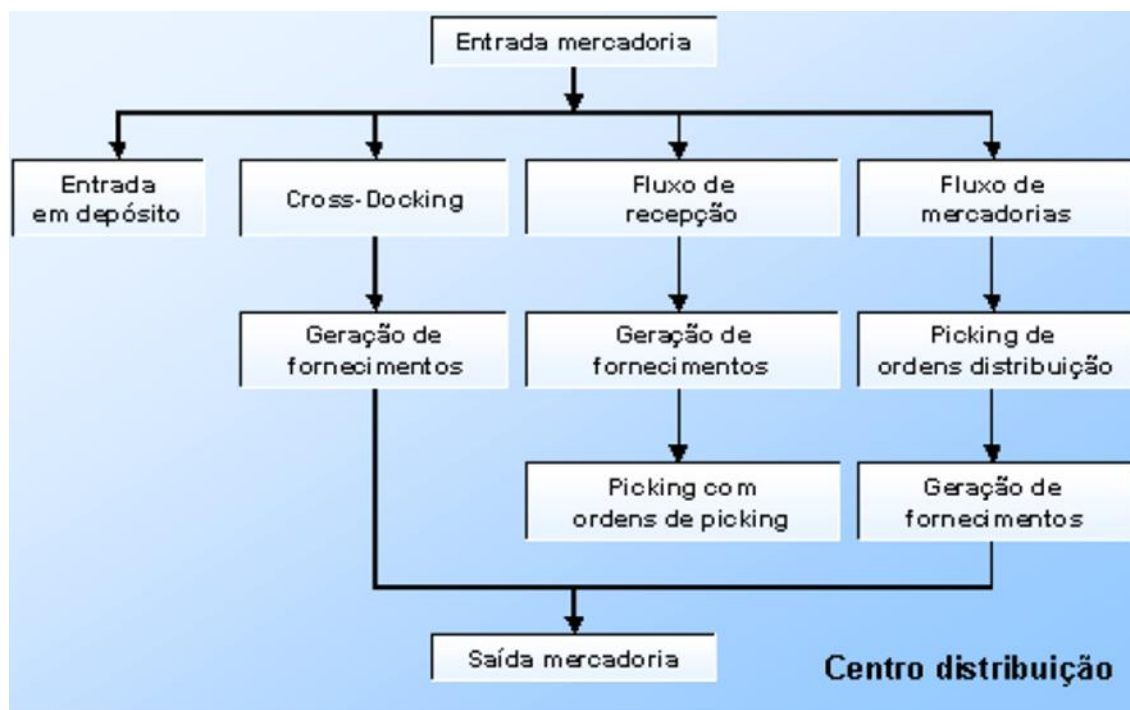


Figura 2 - Árvore causa-efeito

No que toca a SCG eles também têm representações visuais próprias como é o caso do BSC e o PP (Esquemas 3 e 4) (Rendeiro 2014):

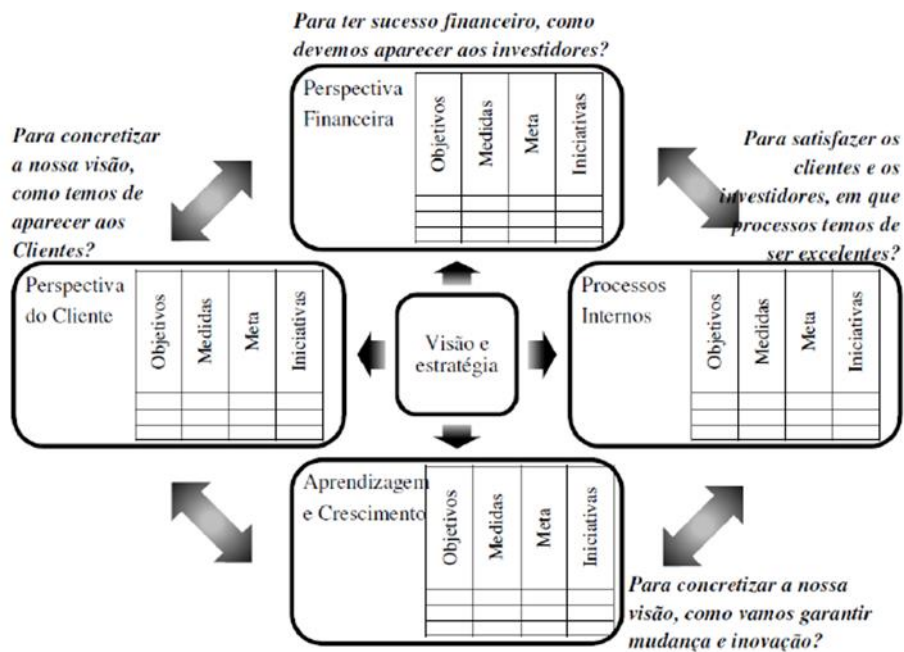


Figura 3 - Representação de um Balanced Scorecard (BSC)

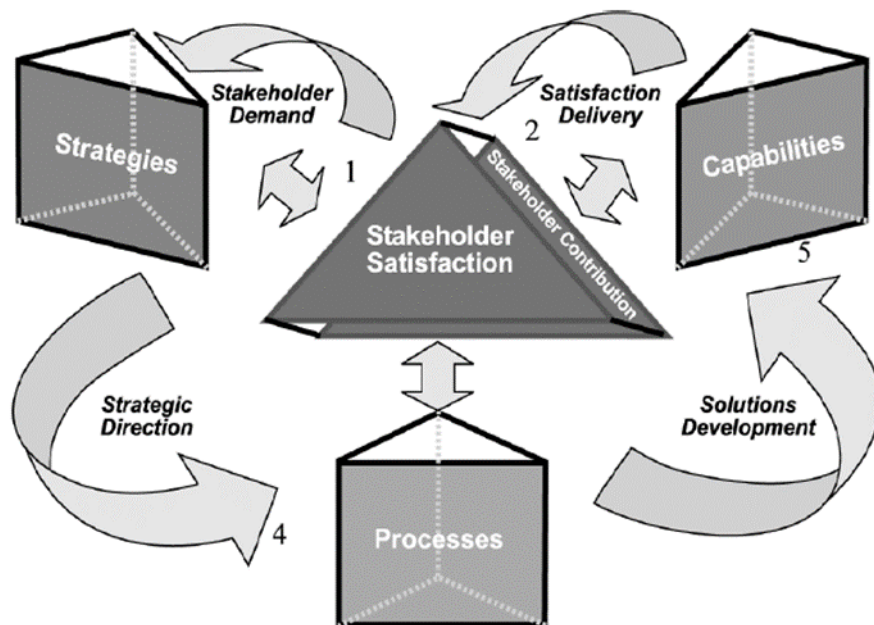


Figura 4 - Representação de um Performance Prism

Controlos socioideológicos

Entremos agora na análise dos controlos socioideológicos, vulgo, pessoais e culturais que nos ocupará até ao final da tese.

Cultura Organizacional

“Podemos considerar a cultura como o seu próprio sistema de auto-organização - um sistema com a sua própria agenda e pressão para sobreviver. Sistemas de idéias auto-replicantes ou memes podem acumular rapidamente a sua própria agenda e comportamentos. Essa entidade cultural assemelha-se á unidade primitiva cujo objectivo é reproduzir e modificar o seu ambiente para ajudar a sua propagação” - (Kelly 1994)

Do mesmo modo que não existe um consenso, entre os controllers sobre o entendimento e a extensão que o Controlo de Gestão e os Sistemas de controlo de Gestão têm (ou devem ter) (Chenhall 2003), também os cientistas sociais não conseguiram atingir uma definição de Cultura consensual (Hughes 2010).

Contudo, no decorrer de uma revisão de trinta anos de estudos, (Alvesson and Sveningsson 2007), concluíram que existe um espectro de terreno comum que liga os vários estudos sobre esta temática. Este espectro está relacionado com a existência de “significados partilhados, interpretações, valores e normas”.

(Schein, 2004 (3 ed.)) define Cultura Organizacional como o “padrão de paradigmas básicos partilhados que são aprendidos por um grupo na resolução de problemas com a adaptação externa e a integração interna, que deram resultados satisfatórios de modo a serem tidos como validos e consequentemente ensinados a novos membros como sendo o modo correto de perspetivar, pensar e sentir em relação aos problemas”.

Apesar desta definição parecer estabelecer que a Cultura Organizacional surge naturalmente no decorrer da vida da empresa, quase que a um nível subconsciente, na realidade este “padrão de paradigmas básicos partilhados” pode ser conscientemente alvo de uma tentativa de alteração. Existe, na realidade uma extensa literatura que refere o papel de “líderes” na criação e manipulação da cultura organizacional.

Como exemplo temos o caso de João Noronha Lopes, responsável pelo franchising da McDonald’s nos Estados Unidos (Pimenel 2015) que defendeu ser “fundamental apostar na inovação e no empreendedorismo” em 2016, porque “só uma cultura de inovação que promova o empreendedorismo permitirá modernizar a economia e o país”. Ele prossegue o raciocínio da importância da cultura da inovação e separa este conceito da sua vertente puramente tecnológica: “Não se trata de inovação apenas no sentido “tecnológico”, mas antes de um estado de espírito diferenciador ligado ao sentido empreendedor dos portugueses: da gestão à sustentabilidade, das artes à ciência, das empresas às escolas. A inovação deve ser uma das ideias mobilizadoras de um país que tem espírito de iniciativa, que não tem medo de arriscar e que respondeu com capacidade de resistência e perseverança às dificuldades”.

Outro exemplo do facto do contexto cultural exceder o universo da empresa é o caso da cultura de países, como o caso do Japão, que será abordada na secção dedicada ao controlo clã e o caso da cidade de São Francisco. Nesta cidade temos vários exemplos de portugueses empreendedores relacionados com as tecnologias, em particular as tecnologias eletrónicas, informáticas e de programação que abandonam Portugal por acreditar que o seu potencial será mais aproveitado nessa região onde pagam 2000 dólares/ mês (cerca de 1800€) por alugar um quarto e 5000 dólares / mês por alugar uma pequena casa (Exame (Ramos 2015)) em São Francisco é assim um exemplo do que (Richard 2005) denominou de “cidade criativa”.

Esta questão da cultura organizacional levanta questões de Heterotopia, a teoria espacial de Michel Foucault, que descreve espaços que têm múltiplas camadas de significação ou de relações a outros lugares e cuja complexidade não é imediatamente perceptível. Esta teoria geográfica remete para localizações simultaneamente físicas (a empresa, as sucursais etc. basicamente toda a cadeia de valor) e mentais. Foucault dá inclusivamente o exemplo do “espaço” compreendido por uma chamada telefónica (Foucault, 1971). As

organizações deparam-se assim perante o desafio de “equilibrar a sua identidade própria com as suas identidades interiores” (Paiva 2013).

Um exemplo do mundo empresarial que demonstra o modo como a Cultura Empresarial é crescentemente vista como fator de sucesso é o caso do banco brasileiro Votorantim, cuja estrutura societária consiste no Banco do Brasil e no Grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados industriais da América Latina. Segundo a revista Exame (Mano and Vieira 2016) “a cada três meses o presidente do banco Votorantim, João Teixeira, e três dos 15 diretores da companhia dedicam uma manhã a um encontro que não trata de dados financeiros ou outros indicadores numéricos”, mas onde “ao longo de 4 horas, ouvem 17 representantes de todas as áreas a respeito de termos até pouco tempo atrás estranhos ao vocabulário interno, como “modelos mentais” dos funcionários que ajudam ou atrapalham a execução da nova estratégia do banco”. “As informações para a reunião surgem do acompanhamento mensal que esses executivos fazem há mais de um ano com mais de 300 funcionários de diferentes níveis hierárquicos. O pano de fundo é a discussão sobre a cultura do banco”. Podemos assim ver até que extensão o banco procura usar uma metodologia complexa e dispendiosa em termos de tempo para obter uma caracterização correta da cultura do banco pois este conceito é visto como “dos mais difíceis de definir na gestão, mas ao mesmo tempo fundamental para o sucesso das companhias”.

De referir que o caso deste banco consiste numa narrativa semelhante ao caso de estudo desta tese na medida que também o banco atravessava um período trágico antes da renovação estratégica com a década anterior a ser caracterizada por “uma sucessão de erros de gestão [que] culminaram em dívidas e prejuízos recordes”. Aliás foi este período adverso que tornou imperativo a entrada do Banco do Brasil na estrutura acionista da empresa. Após a entrada do Banco de Brasil o banco Votorantim ainda viveu três anos em “modo de sobrevivência” num “período intenso de corte de custos” até que “desde o final de 2014, o esforço passou a ser a definição de uma nova estratégia para voltar a crescer com lucro”. O problema uma vez elaborada a nova estratégia é o choque com os hábitos enraizados. Por exemplo uma das falhas do banco Votorantim, que aliás é muito comum na maior parte das grandes corporações era o facto de os diferentes departamentos não partilharem informação nem sequer o hábito

de trocar ideias e/ou impressões. Segundo o artigo numa “pesquisa realizada pela especialista em comportamento organizacional Betania Tanure” com base “numa amostra de 2 000 executivos de 500 companhias de grande porte, 69% dos entrevistados afirmaram precisar de uma mudança estratégica” sendo que “boa parte deles não acredita que a cultura corporativa atual seja capaz de tirá-la do papel”. Aliás o investigador considera a questão tão relevante e transversal a todo o espectro empresarial que afirma “tratar-se de um dilema tão antigo quanto a existência das grandes corporações pois quando o assunto é a gestão de pessoas, falar é a parte fácil. Difícil é fazer com que as pessoas de fato façam o que precisa ser feito, sobretudo quando para isso é preciso alterar hábitos enraizados”.

Surge aqui a necessidade de explorar dois termos importantes na área do Crescimento Económico: conhecimento codificado e conhecimento tácito. (Cassapo 2012) define conhecimento tácito como sendo “muito pessoal e difícil de ser codificado, ou seja, expresso por palavras. Por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência. Sua transmissão é extremamente complexa pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. Tipicamente, um conhecimento tácito seria saber andar de bicicleta”.

Por outro lado, o conhecimento codificado “é geralmente qualificado de “objetivo” e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. Tipicamente, um conhecimento explícito seria o cálculo da velocidade(V) conhecendo a distância(D) percorrida e o tempo(T) de percurso: $V = D / T$ ”.

Das definições anteriores será óbvio para o leitor que é o conhecimento tácito aquele que está mais embutido na cultura organizacional pelo que será aquele mais difícil de copiar. Isto porque provém das personalidades individuais e do convívio que resulta da sua socialização no seio da empresa. Se por um lado é incorreto afirmar que uma determinada sociedade tem um determinado mindset a verdade é que associamos determinadas empresas com determinados tipos de trabalhadores. Por exemplo as Big Four têm uma reputação de colaboradores muito aplicados, jovens e com forte carga horária.

(Pessoa 2012) realça o papel da proximidade para a interpretação do conhecimento tácito onde escreve que “muitos estudos detalhados da tecnologia e do modo como esta se transfere, concluem que apenas as linhas gerais do conhecimento técnico são codificadas – o restante permanece tácito” (pág. 110-111). Podemos facilmente concluir da exposição anterior que fruto da globalização e do desenvolvimento das tecnologias de comunicação o conhecimento codificado está facilmente acessível e é de fácil interpretação por pessoas que percebam esses “jogos de linguagem”. Tal não acontece com o conhecimento tácito.

Controlos pessoais

(Van der Stede, 2003 (1º ed.)) estabelece que controlos pessoais são aqueles que são intrínsecos aos trabalhadores e consistem na sua tendência natural para o controlo e motivação pessoal. Esta auto monitorização é a força natural presente que leva os trabalhadores a realizarem um bom trabalho e de estarem comprometidos com os objetivos da organização. Se criarmos a analogia entre uma economia e uma empresa podemos dizer que pertencem ao controlo microeconómico enquanto os restantes pertencem ao controlo macroeconómico pelo que aqueles funcionam como elo de ligação com estes, i.e., são os drivers na adaptação (ou rejeição) á cultura organizacional por parte do trabalhador individual.

(Van der Stede 2003 (1º ed.)) escreve que uma organização pode fomentar a utilização de controlos pessoais através de três processos:

1. Seleção e colocação de empregados,
2. Formação
3. Desenho do posto de trabalho e aprovisionamento dos recursos necessários. (Snell 1992) afirma que os controlos pessoais são uma pré-condição da performance e estabelece que incluem: “conhecimento, skills, capacidades, valores e motivação”.

Esta motivação intrínseca ao individuo está associada ao que Martin Heidegger definiu como Dasein que faz parte da filosofia existencial do filosofo e “refere-se á experiência de ser que é particular aos seres humanos. Consiste na maneira de estar envolvido com e cuidar do mundo imediato em que se vive, sempre permanecendo consciente do elemento contingente do contexto, da prioridade do mundo sobre o ser, e da natureza evolutiva do próprio ser” (Childers and Hentzi 1995). O que distingue este conceito de outras tentativas de definição do individuo é o facto de o individuo não ser visto como isolado ou fora do mundo, mas apenas como existente enquanto inserido num ambiente, inserido no mundo ainda que seja um mundo pessoal, i.e., “uma existência fruto de um processo interminável de envolvimento com o mundo filtrado através das projeções do eu” (Philipse 1998).

Valores

De acordo com Hofstede et al (1990, p. 291), os valores formam o núcleo da cultura. Eles definem-nos como “sentimentos, frequentemente inconscientes e raramente discutíveis, que não podem ser observados diretamente, mas que se manifestam no comportamento”.

Estes “sentimentos” não têm de estar relacionados com o objeto de trabalho da empresa. Estão de facto mais relacionados com o “padrão de paradigmas partilhados” discutidos no capítulo Cultura Organizacional. O objeto pode ser assim sobre um campo muito mais vasto do que a resolução de problemas relacionados com trabalho da empresa. Exemplos, de acordo com os mesmos autores, são: “bem/mal, belo/feio, normal/anormal, racional e irracional”. A congruência entre os valores individuais (controlos pessoais) e os da empresa (Cultura organizacional) vão estabelecer o sucesso da integração do trabalhador na empresa.

(Schein 2004) aprofunda esta temática afirmando que existem dois níveis de valores, um mais superficial e outro mais profundo, respetivamente: o “nível de crenças e valores adotado pelo grupo” e os “pressupostos partilhados pelo grupo”.

Schein(2004) defende que o nível superficial é aquele que é discutido verbalmente ainda que não corresponda necessariamente ao funcionamento da empresa. Assim corresponde ao nível superficial (caso esteja de alguma maneira relacionado com a operacionalidade da empresa) ou a uma ficção (caso nem tenha objetivamente nenhuma relação tangível á operacionalidade da empresa).

Já os “pressupostos partilhados pelo grupo” correspondem á “efetiva operacionalidade da empresa, assente na convicção construída com o passar do tempo que tal ações correspondem ao comportamento adequado”. Este nível de cultura corresponde ao conhecimento tácito, não traduzível facilmente em palavras. Schein refere ainda que este nível de cultura é “não negociável” na medida que quem não partilhar estes pressupostos é excluído do grupo ou visto como outsider.

Um relato interessante em (Hofstede, Neuijen et al. 1990), resultado do estudo de várias culturas organizacionais é a evidencia que os autores encontraram, de pessoas com valores similares exercerem atividades muito dispares. Este paradoxo assenta no fato de enquanto os valores são adquiridos cedo na vida, as praticas empresariais são aprendidas mais tarde via socialização.

No entanto qualquer pessoa terá consciência que existe uma forte congruência entre a empresa e as pessoas que são empregues, pelo menos se compararmos pessoas ao mesmo nível na hierarquia. Esta consideração poderá ir contra o exposto no ultimo paragrafo. Mas para vermos que não é o caso basta ter em consideração que existe em todas as empresas um processo de triagem dos valores dos trabalhadores: o processo de recrutamento. As empresas recrutam de acordo com parâmetros como “idade, sexo, nacionalidade, habilitações literárias” etc. (Cable and Judge 1996) chamam a este processo de congruência entre valores da empresa e dos candidatos como fit pessoa-organização.

Torna-se relevante terminar esta secção com a metodologia adotada pelos autores no estudo dos valores. Consistiram em entrevistas de duas a três horas e questionários com 135 questões que visavam entender a perceção dos trabalhadores sobre quatro níveis de cultura sendo valores um dos quatros.

Na entrevista conduzida na Mota Engil a Dr^a. Rocha Gomes, responsável pela avaliação de desempenho e descrição de funções descreveu que independentemente do cargo exercido pelo colaborador é esperado deste um conjunto de qualidades comportamentais e técnicas. O perfil comportamental é caraterizado por, entre outras, uma mentalidade dirigida para a mobilidade e para a passagem de Know-how.

Artefactos

“Embora a concepção sem percepção é vazia, percepção sem concepção é cega (totalmente inoperacional). (...) O conteúdo desaparece sem forma. Nós podemos ter palavras sem um mundo, mas nenhum mundo sem palavras ou outros símbolos” -
Nelson Goodman

Artefactos constituem o nível á superfície da cultura e representam o conjunto de fenómenos que se pode ver, ouvir e sentir quando um individuo encontra um grupo com uma cultura desconhecida (Schein 2004). São exemplos de artefactos tangíveis (no sentido de terem existência física) a “arquitetura do espaço, linguagem, estilo de roupa/fashion” (Cilliers 2012) enquanto que “os estados emocionais e mitos e histórias partilhadas” (Cilliers 2012) são exemplos de artefactos intangíveis mas facilmente assimilados por investigadores ou por indivíduos com sensibilidade para essas realidades.

Também são considerados artefactos a informação disponibilizada pelo grupo para o exterior: missão, visão, valores, serviços prestados, estrutura organizacional, objetivos, estratégias, gráficos, rituais e cerimoniais (ex. festa de Natal, dia da empresa, conferencias, feiras etc.). Empresas como as Big Four têm a tradição de organizarem uma semana de receção aos novos colaboradores onde a par de apresentarem a empresa incorrem em atividades lúdicas. Por exemplo a Sonae apresenta o portal Contacto como meio de captar recursos e tem associado um dia próprio para comunicação entre gestores da empresa e potenciais candidatos.

Ao conceito de artefacto avançado por (Schein 2004) corresponde outros conceitos defendidos por outros autores. Um caso interessante é o de (Hofstede, Neuijen et al. 1990), que divide artefactos em: símbolos que são definidos como palavras, gestos, imagens ou objetos que têm um significado particular para o grupo (ex. mascara de Guy Fawkes usada por grupos anárquicos); heróis que representam pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas pelo grupo e que representam consequentemente modelos de comportamento (ex. Che

Guevara, Sherlock Holmes, Hercules); rituais são atividades coletivas que podem ser tecnicamente desnecessárias mas socialmente essenciais dentro da cultura (ex. rezar virado para Meca, recepção ao caloiro).

Um exemplo de uma empresa que exemplifica esta realidade é a Apple: como símbolos temos o logótipo e o display standardizado dos seus produtos; como heróis temos a figura de Steve Jobs e como ritual temos as vendas do primeiro dia e as conferências dos seus produtos que são autênticos eventos. (Hofstede, et al., 1990) acreditam que estes artefactos podem ser agrupados sob o termo “práticas” uma vez que são visíveis ao mesmo tempo que o seu significado cultural depende do modo como são percebidos pelas pessoas.

Diferentes autores atribuem diferentes funções aos artefactos sobre a cultura. Muitos defendem (Hofstede, Neuijen et al. 1990) que os artefactos podem ajudar na compreensão da cultura embora (Schein 2004) considere que este nível da cultura é fácil de observar mas difícil de decifrar. Esta dificuldade deve-se ao conhecimento tácito que não se manifesta automaticamente quando o observador entra em contacto com o artefacto.

Controlo clã

“Uma vida é uma prática que se apropria das relações sociais (as estruturas sociais), as interioriza e as transforma em estruturas psicológicas pela sua atividade de desestruturação-reestruturação. (...) [O indivíduo] longe de refletir o social, apropria-se dele, mediatiza-o, filtra-o e retraduz-lho, projetando-o numa outra dimensão, que é a dimensão psicológica da sua subjetividade”. - Franco Ferrarotti e Françoise Dignieffe, 2005

Os clã consistem num sistema social informal onde o controlo é muito subtil. O sentimento de clã traduz-se no sentimento de pertença do funcionário em relação á organização. Muitas empresas, principalmente as de maior dimensão e mais ambiciosas como a SONAE e a Jerónimo Martins, institucionalizam programas de trainees para colmatar o facto de não existirem pessoas que preencham 100% os seus requisitos. Assim através destes programas eles procuram incutir os valores e skills desejados. Contudo este treino não resultará necessariamente na interiorização dos valores e objetivos da organização. Isto apenas ocorrerá se os empregados se identificarem com o treinador (que pode ser um superior respeitado) ou com o grupo de trabalho ou departamento (Ouchi 1979). Para que o clã exerça controlo precisa de desenvolver um nível profundo de consenso, entre os membros, do que constitui comportamento apropriado, bem como um compromisso elevado com esse comportamento. Chamamos a este processo a interiorização de valores que foi analisada na secção controlos pessoais.

(Ouchi 1979) desenvolveu a sua teoria de clãs em dois artigos subsequentes sendo o mais completo o escrito em colaboração com Wilkins (Ouchi and Wilkins 1983). Irei expor os seus desenvolvimentos em relação ás razões para a formação de clãs sendo que primeiro convém referir que a formação de clã está fortemente interligada com a cultura nacional em que a organização opera. O exemplo clássico nesta matéria é o Japão, provavelmente o exemplo máximo da cultura coletivista oriental. Neste país é pratica comum as empresas contratarem trabalhadores inexperientes e através de processos de

socialização incutir-lhes os objetivos e valores da empresa. Ao mesmo tempo atribui prémios de acordo com critérios não performativos como por ex. nº de anos de casa, horas extras e nº de “discípulos”. De acordo com Ouchi não é necessário para as empresas japonesas controlarem a performance dos seus empregados uma vez que as suas “tendências naturais (socializadas) os incute a fazer o melhor para a empresa” independentemente do nível de controlo.

De modo a atingir a máxima congruência entre os controlos pessoais dos indivíduos e os objetivos da organização, esta tem á sua disponibilização três métodos: seleção e afetação dos trabalhadores corretos no processo de recrutamento, formação interna e design da função e disponibilização das ferramentas necessárias á realização eficiente dos processos (Merchant e Van der Stede,2007). Os primeiros dois métodos devem ser perspectivados numa ótica de recursos humanos enquanto a terceira numa ótica de controlo de gestão. No caso da Mota-Engil o design da função é comunicado na “descrição da função” sendo esta uma das responsabilidades da Coordenadora de Desenvolvimento RH”.

Segundo (Ouchi & Wilkins, 1983) os controlos clã não assentam em congruência de objetivos i.e. no facto de todos os membros terem os mesmos objetivos pessoais mas na crença na equidade i.e. que no longo prazo todos os membros verão os seus objetivos realizados. A crença na equidade está assente na reciprocidade que segundo Gouldner, 1961 citado a partir de (Ouchi, 1980), é um requerimento universal para a vida coletiva, encontrado em inúmeras sociedades ao longo do tempo .

(Ouchi, 1980)refere que se esta norma de reciprocidade não existisse os custos de se estabelecerem contractos suficientemente detalhados de modo a regularem todas as transações e posteriormente as auditorias com o fim de garantir que esses mesmos contratos fossem cumpridos seriam inoportáveis.

(Ouchi & Wilkins, 1983) conclui então que esta norma de reciprocidade, que podemos considerar assentar na boa fé, rege todas as trocas. Por sua vez os autores denominam esta norma como um paradigma. Encontramos muitos exemplos das culturas clã no mundo real dos quais dou os seguintes exemplos: empresas de consultadoria, hospitais, sindicatos.

Conclusão

Nesta tese procurei defender que a par dos controlos contabilísticos/ financeiros, os controlos socioideológicos têm uma elevada importância para a performance da empresa. Estes atuam sobre a Cultura Organizacional da empresa, a qual determina a sua identidade. Expus que estes controlos têm uma natureza diferente daqueles na medida que não são (facilmente) traduzíveis em linguagem matemática. Contudo eles têm diferentes graus e dimensões pelo que podemos, do mesmo modo que fazemos com indicadores financeiros, determinar metas a alcançar. Sempre que uma empresa impõe um dress code, hierarquias, horários, sistemas de recompensas etc. está direta ou indiretamente a manipular os controlos socioideológicos.

Expus que a Cultura Organizacional existe no seio de qualquer empresa desde a sua génese e que se desenvolve ao longo do tempo, quer espontaneamente ou fruto de manipulação consciente. Todos os gestores, administradores e controllers, pelo facto de serem seres humanos têm uma forte intuição sobre estas matérias. Provavelmente por isso não lhe dão o devido valor, privilegiando os resultados de curto prazo evidenciados na Contabilidade Financeira e por estudos superficiais de Análise Financeira, como por exemplo a análise de rácios. No entanto estes instrumentos, pela sua natureza, apenas permitem analisar resultados históricos. Em conjunto com previsões macroeconómicas (alteração de preços de mercado, vendas do sector, crescimento económico) formam a base de muitos relatórios de análise financeira. No entanto sem uma compreensão da realidade organizacional da empresa os gestores e analistas não têm como projetar com fiabilidade resultados para o futuro.

O valor de uma empresa prende-se não apenas em contas sólidas, mas na capacidade de criar valor sustentável para o futuro. Para tal a Cultura interna tem de premiar os comportamentos que criem valor e boa imagem para a empresa. Uma das questões relevantes em termos culturais que pude observar no diálogo com trabalhadores de empresas e com os respetivos recursos humanos é que existe uma forte discrepância entre a imagem institucional que procuram projetar e a realidade que os trabalhadores relatam. Certas empresas de grande dimensão publicam inclusivamente revistas como modo de propagar os memes da empresa, pelo que deveriam assegurar uma maior congruência entre os seus valores e a imagem institucional. Cultura é a manifestação

prática dos valores da empresa. Empresas com cultura forte são normalmente vistas como superiores na medida que executam a estratégia de modo eficiente. O problema é quando os valores dizem uma coisa e a prática, outra contribuindo para que a empresa seja percebida como tendo falta de transparência.

Um dos levantamentos mais extensos de dados em Cultura Organizacional foi realizado por especialistas da escola de negócios Fuqua, da Universidade Duke cujo estudo revela que “entre 5 000 executivos de grandes companhias americanas e europeias, mais de 90% dizem que a cultura é importante para os resultados. Mas apenas 15% afirmam que a cultura organizacional vigente é a ideal. Para os autores, o assunto só desperta atenção quando algo dá muito errado” como o caso recente da Volkswagen em relação á fraude de dados sobre a emissão de poluentes dos seus automóveis. O problema consiste no facto de a cultura, na prática, não mudar rapidamente, mas sim gradualmente. Nas palavras de Jeff Bezos fundador da Amazon numa das suas cartas aos seus acionistas: “A cultura de uma empresa é criada devagar, ao longo do tempo, pelas pessoas e pelos eventos. Para o bem ou para o mal, é algo estável, duradouro e difícil de mudar”.

O caso da Mota Engil é um caso de sucesso na medida em que os valores que foram expostos aos colaboradores aquando da nova estratégia foram corretamente comunicados existindo congruência entre a mensagem passada e os objetivos efetivamente desejados. Esta é aliás a maior recomendação que pode vir desta tese: toda a empresa deve comunicar de maneira clara os objetivos que se propõe a alcançar, os valores que os colaboradores devem ter, bem como o que é pretendido de cada um de modo a tornar-se transparente todo o processo.

Bibliografia

Abernethy, M. A. and P. Brownell (1997). "'Management Control Systems in Research and Development Organizations: The role of Accounting, Behavior and Personnel Controls.'" Accounting, Organization and Society **22**(3/4): 233 - 248.

Alvesson, M. and S. Sveningsson (2007). Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress, Routledge.

Babo, M. J. (2015). "Terramoto na construção só deixou os gigantes de pé." Jornal de Negócios. Retrieved 14/9/2016, from http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/construcao/detalhe/terramoto_na_construcao_so_deixou_os_gigantes_de_pe.html.

Borges, A., et al. (2007). Contabilidade e Finanças para a Gestão. Lisboa, Áreas Editora, SA.

Brandão, E. (2012). Finanças, Edição de Autor

Broadbent, J. and R. Laughlin (2009). "Performance management system: A conceptual model." Management Accounting Research **20**(4): 283-295.

Cable, D. M. and T. A. Judge (1996). " Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry." Organizational Behavior and Human Decision Processes **67**: 294-311.

Cassapo, F. M. (2012). "O que entendemos exatamente por Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito." Sociedade Brasileira de Computação – SBC.

Chenhall, R. H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-base research and directions for the future." Accounting, Organization and Society **24**(5/6): 441-461.

Childers, J. and G. Hentzi (1995). The Columbia Dictionary of Modern Literary and Cultural Criticism, Columbia University Press.

Cilliers, A. J. (2012). An Evaluation Of The Completeness Of Ferreira And Otley's (2009) Performance Management Framework, Using A Multi-Disciplinary Approach Department of Accounting, University of Cape Town. **Degree of Master of Commerce (Financial Management)**.

Costa, S. (2014). Business model change in early-stage university spin-offs. Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde. **Ph.D.:** 374.

- Dent, J. (1990). "Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research." Accounting, Organization and Society **15**(1/2): 3-25.
- Dixit, A. (2014). "Strategy in History and (versus?) in Economics: A Review of Lawrence Freedman's Strategy: A History." Journal of Economic Literature, **52**(4): 1119-34.
- Downing, S. (2005). "The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities." Entrepreneurship Theory and Practice **29**(2): 185–204.
- Ferreira, A. and D. Otley (2009). "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis." Management Accounting Research **20**(4): 263-282.
- Finanças, M. d. (2012). "Decreto-Lei n.º 134/2012." Retrieved 03/09/2016, from http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/DL_134_2012_29_Junho.pdf.
- Goodman, N. (1983). Fact, Fiction, and Forecast. (4 ed.);, Harvard University Press.
- Goold, M. and J. Quinn (1990). "Strategic Control: Milestones for Long-term Performance." London: Century Business.
- Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1989). Fourth Generation Evaluation, Sage publications.
- Habermas, J. (2004). Verdade e Justificação: ensaios filosóficos, Edições Loyola.
- Hasslebladh, H. and J. Kallinikos (2000). "the project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies." Organization Studies: 697–720.
- Hofstede, G., et al. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." Administrative Science Quarterly: 286-316.
- Hughes, M. (2010). "Managing Change: A Critical Perspective." CIPD Publishing.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1990). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business Review Press; 1 edition (September 1, 1996).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2000). "Having trouble with your strategy? Map it." Harvard Business Review(Setembro -Outubro).

Kelly, K. (1994). Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World, Basic Books, Reprint edition (April 14, 1995).

Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M. (2004). "Designing a performance measurement system: A case study." European Journal of Operational Research **156**(2): 267 - 286.

Lutka, R. (2008). "Black Holes In Accounting." CMA Management magazine.

Malmi, T. B., D. A. (2008). "Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions." Management Accounting Research **19**(4): 287 - 300.

Mano, C. and R. Vieira (2016). "Empresas brasileiras correm para "ajustar" cultura interna." Retrieved 03/09/2016, from <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1120/noticias/empresas-brasileiras-correm-para-ajustar-cultura-interna>.

Melo, A. d. C. (1991). "Pragmatismo, pluralismo e jogos de linguagem em Wittgenstein." Porto : Universidade do Porto. Faculdade de Letras Revista da Faculdade de Letras : Filosofia, **08**, **1991**(08/1991): 57 - 84.

Neely, A., et al. (2002). "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success." Financial Times/Prentice Hall.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997). "Designing performance measures: a structured approach." International Journal of Operations and Production Management **Vol.17**(Nº. 11).

Otley, D. T. (1980). "The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis." Accounting, Organizations and Society **5**(4).

Ouchi, W. G. (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms." Management Science **25**(9): 833-848.

Ouchi, W. G. and A. L. Wilkins (1983). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance." Administrative Science Quarterly **28**(3): 468-481.

Paiva, D. (2013). "Fronteiras e contacto em o nome é legião." Centro de Estudos Humanísticos da Universidade do Minho (CEHUM) **27**(3): 183-201.

Parreira, J. (2015). Sinergia. <http://biblioteca-sinergia.mota-engil.com/47/pt/index.html>, Grupo Mota Engil. **47**: 5 - 11.

Pereira, S. (2013). Controlo de Gestão Principais Modelos, Escolar Editora.

Pessoa, A. (2012). Introdução á Economia da Inovação, Bubok Publishing S.L.

Philipse, H. (1998). Heidegger's Philosophy of Being: A Critical Interpretation, Princeton University Press.

Pimenel, A. (2015, 22/12/2015). "Portugal precisa de ir além da “dimensão geográfica”." Observador. Retrieved 03/08/2016, from <http://observador.pt/2015/12/22/portugal-precisa-ir-alem-da-dimensao-geografica/>.

Ramos, J. (2015). "O lóbi português de silicon Valley." Exame(Dezembro): 34-52.

Rendeiro, M. (2014). Performance prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico. Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto. **Mestrado:** 164.

Richard, F. (2005). "Cities and the creative class." Routledge, New York e Londres.

Sapir, E. (1929). The Status Of Linguistics As A Science Linguistic Society of America.

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership., Jossey-Bass; 4 edition (August 16, 2010).

Simons, R. (1995). "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal." Harvard Business School Press.

Snell, S. A. (1992). "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information." Academy of Management Journal: 292-327.

Van der Stede, K. (2003 (1ª ed.)). management control systems, Prentice Hall - Financial Times : an imprint of Pearson Education.

Weber, M. (1978). Economy and society: An Outline of Interpretive Sociology, University of California Press.

Wittgenstein, L. (1953 (org.)). Philosophical Investigations, Wiley-Blackwell.

Yin, R. k. (2011). Applications of case study research, Sage.

Anexo I

1. Qual é a visão e a missão da organização e como são comunicada aos gerentes e funcionários, os propósitos e objetivos da organização?
2. Quais são os fatores críticos de sucesso da organização e como são comunicados aos administradores e empregados?
3. Qual é a estrutura da organização, como ela influencia o desenho do SCG, e como está relacionado com o processo de gestão estratégica?
4. Quais são os planos e estratégias da organização, quais os processos e as atividades são necessárias para garantir o sucesso, e como esta informação é comunicada em toda a organização?
5. Quais são as de medidas de desempenho chave , como elas são comunicados, e como estão relacionadas com a avaliação de desempenho?
6. Qual o nível de desempenho necessário para cada medida-chave de desempenho, quão desafiador são essas metas, e como são estas metas estabelecidas?

7. Que processos são utilizados para a avaliação individual, de grupo e da organização? São objetivos, subjetivos, ou mistos, e como estão relacionados com os controles formais e informais?

8. Que recompensas (sanções) os gerentes e funcionários recebem por atingir (não alcançar) as metas de desempenho?

9. Que fluxos de informação ou de sistemas e redes de feedback e feed-forward são usados para apoiar o SCG?

10. Como são usados os mecanismos de controlo, como se comparam com os da literatura, e são distintos em diferentes níveis dentro da organização?

11. Como é alterado o sistema de gestão de desempenho em resposta à dinâmica entre a organização e o meio ambiente, e se essa mudança se processa de forma proativa ou reativa?

12. Quão forte e lógica são as ligações entre as componentes de CG e como são usadas?

Anexo II

Bom dia Dra. Maria Moura

Gostaria de agradecer novamente a disponibilidade para a entrevista!

A tese tem como foco os processos de recrutamento, o "estudo" de como as empresas detectam os trabalhadores mais indicados para a empresa (o "efeito fit"), o processo de aculturação e o estudo da performance dos trabalhadores (numa vertente de controlo de gestão).

O guião de perguntas é o seguinte se bem que existe margem de manobra se entenderem que existe algo de relevante que as seguintes questões não abordam.

1. Acha que a Mota Engil tem uma Cultura Organizacional que a distingue de todas as outras no mercado? Como a caracterizaria?
2. No processo de recrutamento quais são as características a que valorizam mais num potencial futuro trabalhador?
3. Que mecanismos são usados (se existirem) para se transmitir a cultura organizacional aos novos colaboradores?
4. De que modo é feita a integração dos novos trabalhadores?
5. Considera que a empresa tem uma elevada hierarquia? Como se processa o reporte?
6. Que tipo de controlos predominam na sua empresa: resultados, pessoais (Culturais) ou de ações?

7. Como são fixados os objectivos? (são impostos de cima para baixo? são negociados?)

A avaliação de desempenho é feita a partir de uma fórmula objectiva ou existe (também) avaliação subjectiva?

8. De que modo são os trabalhadores recompensados por superarem os objectivos propostos?

Cumprimentos

Pedro